

管理における日本的なものについて(下)

宮 坂 純 一

1. はじめに
2. 共同体的な同調結合の確立
 - 2.1 背景としての村落共同体
 - 2.2 日本的なプロレタリアート創出過程
 - 2.3 企業家（経営者）によるイエ意識の強要（以上前号）
3. イデオロギーとしての集団主義
 - 3.1 「常識」としての日本人の行動様式
 - 3.2 間人主義の提唱をめぐる
 - 3.3 イデオロギーとしての集団主義
4. おわりに（以上本号）

3. イデオロギーとしての集団主義

3. 1. 「常識」としての日本人の行動様式

1960年代の後半から70年代にかけて日本が「経済大国」として再び世界の注目を集めるとともに、日本人には（欧米人の眼からみて）特殊な独特な行動様式がみられるという「神話」が急速に広まっていった。そして今日では、日本人の典型的な行動様式を、“個”が確立していないこと→集団志向→“和”の重視→集団主義，という脈絡のなかに見出すことができるという、考え方が、多数の文献のなかで繰り返し指摘されることによって、1つの「常識」となってしまったかのような観を呈している。

そのような考え方の形成に大きな影響を与えた代表的な啓蒙書として、たとえば、土居健郎氏の『「甘え」の構造⁽⁹⁸⁾』、中根千枝氏の『タテ社会の人間関係⁽¹⁰⁰⁾』、荒木博之氏の『日本人の行

(98) 杉本良夫とロス・マオアの両氏は、このような考え方を「日本人特殊独特説」として把握し、その内容をつぎの3点でまとめている。(1)日本人には、個人心理のレベルでみると自我の形成が弱い。独立した“個”が確立していない。(2)日本人は、人間関係のレベルでは集団志向的である。自らの属する集団に自発的に献身する「集団主義」が日本人同志のつながり方を特徴づけている。(3)日本人には、社会全体のレベルではコンセンサス・調和・統合といった原理が貫徹している。それ故に、社会内の安定度・団結度はきわめて高い。（杉本良夫／ロス・マオア著『日本人は「日本的」か』東洋経済新報社、1982年、12ページ）

(99) 土居健郎著『「甘え」の構造』弘文堂、1971年。

(101) 動様式』、クラーク氏(村松増美訳)の『日本人 ユニークさの源泉』、ライシャワー氏(国
弘正雄訳)の『ザ・ジャパニーズ』、ヴォーゲル氏(広中和歌子／木本彰子訳)の『ジャパ
ン・アズ・ナンバーワン』、をあげることができるであろう。(105)

日本社会をタテ社会として把握しそこでの人間関係の特徴をあきらかにし「日本人がいかに西欧の諸国のそれと異なっているか」を示そうとしたのが中根千枝氏である。中根氏によれば、集団は、それを構成する個人の「資格」の共通性かあるいは「場」の共有かのいずれかの要因のもとで構成される。この点、日本では、カーストとか階級によってできる横断的な層化ではなく、企業別・学校別のような縦断的な層化によって集団が生じる。これが「タテ」の組織であり、そこでは序列にもとづくタテの関係が支配的な原理となる。

日本では、かくして、社会生活に必要な集団はすべて場の共通性によって構成されるのであり、これは枠によって閉ざされた世界を形成し、成員のエモーショナルな全面的参加により一体感が醸成され、集団としての強い機能をもつようになる。このことを典型的に示しているのが「ウチ」と「ソト」の区別である。「エモーショナルな全面的な個々人の集団参加を基盤として強調され、また強要される集団の一体感」というものは、それ自体閉ざされた世界を形成し、強い孤立性を結果するものである。ここに必然的に、家風とか社風とかいうものが醸成される。そして、これはまた、集団結束、一体感をもち立てる旗印となって強調され、いっそう集団化が促進される。

一体感によって養成される枠の強固さ、集団の孤立性は、同時に、枠の外にある同一資格者の間に溝をつくり、一方、枠の中にある資格の異なる者の間の距離をちぢめ、資格による同類集団の機能を麻痺させる役割をなす。すなわち、こうした社会組織にあっては、社会に安定性があればあるほど同類意識は希薄となり、一方『ウチの者』『ヨソ者』の差別意識が正面に打ち出されてくる。

『ウチ』『ヨソ』の意識が強く、この感覚が尖鋭化してくると、まるで『ウチ』の者以外は人間ではなくなってしまうと思われるほどの極端な人間関係のコントラストが、同じ社会にみられるようになる。知らない人だったら、つきとばして席を獲得したその同じ人が、親しい知人(特に職場で自分より上の)に対しては、自分がどんなに疲れていても席を譲るといった滑稽な姿がみられるのである。(106)

中国人やロシア人の基本的性格は欧米人のそれと余りかわらないが、日本は極めてユニークな国であること、を採りあげたのがグレゴリー・クラークである。彼は、本来のエモーショナルで集団指向的な

✓(100) 中根千枝著『タテ社会の人間関係』講談社、1967年。

(101) 荒木博之著『日本人の行動様式』講談社、1973年。

(102) クラーク著村松増美訳『日本人、ユニークさの源泉』サイマル出版会、1977年。

(103) ライシャワー著国弘正雄訳『ザ・ジャパニーズ』文芸春秋社、1979年。

(104) E. Vogel, *Japan as Number One*, Charles E. Tuttle Co., 1979 (ヴォーゲル著広中和歌子／木本彰子訳『ジャパニオン・アズ・ナンバーワン』TBS ブリタニカ、1979年)。

(105) 日本人は集団主義的であるという通説に対して積極的に批判を展開してきたのが杉本良夫とロス・マオアの両氏であり、彼らは現在の「日本人論」の方法論の特徴としてつぎの5つを指摘し、通説への反証を多数挙げている。(1)断片的なエピソード、飛び飛びの個人的体験、こま切れの実証などを立論の基礎にする「エピソード主義」、(2)日本語独特の表現をテクニクにして日本を論じる「コトバ主義」、(3)異質なサンプルの間での比較にもとづいて一般的な命題にすりかえていく「異質なサンプルの比較」、(4)「排他的実感主義」、(5)範囲のはっきりしない、十把ひとからげの「西洋」とか「欧米」といった言葉を自分に都合のよいように使う「西洋一元論」(杉本／マオア著、前掲書、第9章を参照)。

(106) 中根千枝著、前掲書、46-47ページ。

価値体系から真直ぐに発達してきたのが日本であり、イデオロギー社会はそこから逸脱して発展した社会であり彼らの苦痛にみちた歴史がヨリ知的で個人主義的な方向へと社会を押し流したとの理解のもとで、^{グループ}集団主義こそが日本人のユニークさを作りだしている源泉であることを、その著作『日本人 ユニークさの源泉』のなかで、多面的に展開している。たとえば、つぎのように述べられている。「個人を集団に埋没させるこの姿は、日本のもつ特質のなかでも、けっして魅力的なものではない。欧米人のなかには、これをよりよい、より民主的^{グループ}日本への主要な障害とみるものもいる。……………日本の集団主義の裏には、われわれ欧米の個人的社会の機能を阻害するような共同体意識と親密さ、いわば集団主義的^{グループ}コミュニズムとでも呼べるものがある。

欧米人はつねに、個人としての完結した存在であるというイメージを保つべく気をつけている。あまりにもあけっ広げに行動したり、感情に走りすぎたりすることは、そのような完結性に欠けるとされている。日本では、個人としての完結性は、集団に帰属することによってはじめて確立する。したがって日本人は、その属する集団の成員としてとどまることにのみ⁽¹⁰⁷⁾気をつかうのである。」

この書は、訳者村松増美氏の新版におけるまえがきによれば、20カ年の学際的知識と体験が傾注され3ヵ年をかけて執筆された、日本人の精神と社会活動の内側にまでふみこんだ書であり、多数の類書のなかで出色のもの、秀逸な体系的日本人論として注目を集め、絶賛されたのであった。

日本人は欧米人と比べるとかなり独特であることをはっきりと指摘したのがライシャ著『ザ・ジャパニーズ』である。たとえば、そのことはつぎの記述にはっきりと示されている。「人類は個人から成り立っている。しかし個人は、生をうけてからずっと、集団という文脈の中でその生の大部分を送る。

ただ、個人と集団とのいずれにより大きな力点をおくかは、社会によって異なる。日本人とアメリカ人（もしくは欧米人一般）との違いのうち、いちばん顕著なものは、日本人が集団を重視し、ときには個人が犠牲にされることもある、という点である。

日本人は、欧米人よりも、集団で行動する度合いが高い。少なくとも日本人自身、自分をそのような存在とみなしている。欧米人であれば、たとえ形ばかりであったとしても、個の独立、という姿勢を見せたがるものだが、日本人の場合には、集団の規範に従うことに満足しきっていることが多い。衣服、行動、生活様式などいずれもそうであり、ときには思想ですらそうである。」

「われわれ欧米人は、従来、独立不羈の個人が、神や法や社会の前に、独り立つというさまを理想としてきた。それだけに、実際以上に自分を、自由で、独立独歩の個人とみなすかたむきがある。他方、日本人は、欧米人とは逆に、自分たちを実際以上に集団のとりことみなす傾向が⁽¹⁰⁸⁾つよい。」

奇跡とされた高度経済成長を生みだした日本の経験が西欧にとって学ぶべき教訓であることを指摘したのがヴォーゲルの『ジャパニ・アズ・ナンバーワン』であった。この書のなかで、ヴォーゲルは、日本の成功の秘密として集団主義に注目し、「集団の協力を達成するためには日本から学べるものは学ぶべきである」と、「集団としての力」を重要視する日本の文化を高く評価している。ただし彼は同時に、その成功の代価としてのその集団主義のいわばダークサイドにも注目している。すなわち、「日本人が成功に払った代価は大きい。その代価とは、コンセンサスの実現に向かった強い圧力であり、そのコンセンサスと異なった意見をもった人間や集団に属していないために力のない人を犠牲にすることによってそれを達成したことである」と、と。そして、集団主義の問題点として、つぎの5つがあげられている。(1)個人の権利・個性・創造性が圧迫されること、(2)異端者・対立相手・少数者が冷遇されること、(3)集団の不適者が大きな苦痛を強いられること、(4)愛国主義の鼓吹、(5)集団内の問題を完全な合意によって⁽¹⁰⁹⁾解決しようとするため、膠着状態が生じること。

(107) クラーク著村松訳、前掲書、72ページ、84ページ。

(108) ライシャ著国弘訳、前掲書、132ページ。

この（日本人は特殊であるという）解釈は、多くの啓蒙書の内容からわかるように、組織（企業）内の人間行動・心理に、特に、あてはまるものとされたのであり（あるいはそこから導きだされたものであり）、日本の経営を支えるものは集団主義（⇒集団主義にもとづく経営）だといわれるようになっていった。本稿では、そのような「集団志向」行動様式の「背後」「深部」にはなにがあるのか、言い換えれば、そのような行動が本当に従業員の自発的な行動様式であるのかどうか疑問であるという立場から、日本人は集団主義的であるといわれる場合の集団主義の具体的内容、そして企業という場において従業員の行動様式・心理が集団主義的であると把握されていることが管理にとってどのような意味をもっているのか、を考えていくことになる。ただしそのまえに、「個人主義」という概念について一定の知識をもっておくことが必要であろう。なぜならば、日本人は集団主義（者）であるという一連の議論の背後には、一般的に云って、欧米人は個人主義（者）であるという暗黙の前提があるからである。⁽¹¹⁰⁾

西欧において個人主義が確立したのは近代であり、中世には個人主義なるものは存在しなかった。近代化の過程で個人主義があらわれてきたのであり、人々は、すべての生活領域にわたって行動や意識を統制していた中世社会の共同体の崩壊とともに、独立した単位（個人）として存在せざるをえなくなったのであり（言葉を換えれば、バラバラとなり）、いままでのような共同体的なきずなで代って、自分自身だけしか頼ることができなくなっていったのであった。⁽¹¹¹⁾「集団に所属しない……また自分を絶対に独りであるとみなす……個人」の存在が今日の個人主義を準備したのである。

したがって、この「個人主義」という言葉は、「社会主義」や「共産主義」と同じく19世紀の言葉である。⁽¹¹²⁾しかもそれはそのはじめから今日のようないわば積極的な意義をもつものとして受け入れられてきたのではなかった。ヨーロッパ諸国においては批判的ないし否定的な「原

✓(109) E. Vogel, Ibid., pp. 226-231 (ヴォーゲル著広中他訳, 前掲書, 275~283ページ)。

(110) この点、河村望氏は、支配や権力について語られるべきところで文化について語られている、と言われる。(河村望著『日本文化論の周辺』人間の科学社, 1982年, 107ページ)。

(111) ベフは、この点、つぎのように述べている。「日本人が集団志向的だという説が強調されたのは、西洋における日本研究者自身の文化環境において、苛烈な個人主義を奨励するイデオロギーが支配的になった時代と符合するという点に注目する必要がある。個人主義と集団主義の特殊な対比図が、これらの学者の頭の中にできあがっており、彼らはそのメガネで日本社会をのぞきこんで、日本は集団志向の人たちの集まりであるというラベルを張りつけたのである。……西洋の学者が日本人は集団主義的だという特徴づけをやり、それを日本の学者が受け入れると、今度は日本で認められたということ自体が、西洋の学者にとっては自説の証明となるという奇妙な循環構造が生まれる。」(ハルミ・ベフ著『増補イデオロギーとしての日本文化論』思想の科学社, 1987年, 91~93ページ)。ただし、欧米社会の現実が本当に個人主義的なものかについて、今日では、欧米社会のなかに疑問が広がっている。これについては、ロス・マオア／杉本良夫編著『個人 間人 日本人』学陽書房, 1987年, 19ページ参照。

(112) 作田啓一著『個人主義の運命』岩波新書, 1981年, 第2章。

(113) 以下の叙述は、S. Lukes, *Individualism*, Basil Blacknell, 1973. (S. ルークス著間宏監訳『個人主義』御茶の水書房, 1981年), に拠る。

理」を指すものとして個人主義は理解されてきたのである。

たとえば、フランスでは、一般に、個人主義とは社会解体の源泉を指し、協同社会や社会主義などの理想の協働的な社会秩序との対比で、自由放任主義・産業資本主義によって生じた、無秩序状態・社会的原子化・搾取を意味したり、個人間に私利追求の態度がはびこることを意味していた。この言葉は、その当時において、批判的な意味あい、すなわち、個人に関心を集中することは社会の重要性の優位を損うとする強い暗示を含んでいただけでなく、今日でもそうなのである。この点、ルークス（S. M. Lukes）によれば、1843年のリュ・ヴェイヨール（L. Veuillot）の言葉「全体は個人のためにあり、個人は全体のためにある、それが社会というものだ。個人は自分自身のためにあり、それゆえ個人が全体と対立する、それが個人主義である」と、フランス学士院の20世紀の辞典における個人主義の定義「一般的利害を個人の利害に従属させること」がそのことを証明している。このように、フランスでは、個人主義とは悪徳であり、社会的結合に対する脅威である、と考える点で、広い意見の一致がみられたのである。

個人主義は、社会主義的伝統を欠いたアメリカにおいてはじめて、資本主義と自由主義的民主主義を称賛する「原理」となった。そこでは、個人主義は、社会解体の源泉や、未来の調和的な社会秩序への苦痛に満ちた移行を意味するのでもなければ、唯一性（uniqueness）の育成や有機体的共同体を意味するのでもなかった。それはむしろ、平等な個人の権利、権力を制限された政治、自由放任主義、自然的公正と機会均等、個人の自由、個人の道徳的発達と尊厳にもとづく自発的に結ばれた社会にみられる、人類進歩の最終段階の、現実的で、早急な実現を意味した。そして、その後、この「イデオロギー的役割を果たし」た「アメリカ的理想としての個人主義」が、アメリカ資本主義の発達とともに、企業活動における非情な競争を正当化する「原理」として、西欧諸国に国境をこえて伝播されていったのである。

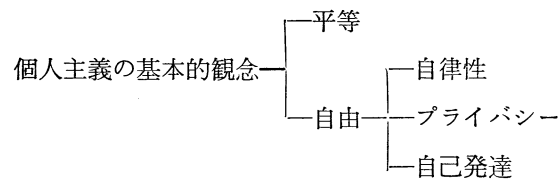
このような歴史をふり返ると、欧米人が個人主義（者）であるということは1つの「理念」であり必ずしもすべての欧米人が個人主義的行動しているのではないということがわかる。個人主義は、欧米人たちにとって「自分は何をしていると信じているかを理解するために必要な⁽¹¹⁴⁾『概念』」なのである。

したがって、個人主義の具体的内容は様々な文脈のなかで解釈されうるのであるが、ルークスの整理によれば、その核心的価値として、(1)（人間の尊厳または人間に対する尊敬の観念を中核とする）平等と、(2)（①個人の思想と行為は彼自身のものであり、彼のコントロール下にはない機関や主義主張によって決定されないことを意味する、自律性、②個人が他人によって干渉されないあるいはされるべきではないことを意味する、プライバシー、③個性の展開を意味する、自己啓発、の3つの側面から成る）自由を信奉すること、を指摘することができる（図⁽¹¹⁵⁾

(114) マオア／杉本編著、前掲書、19ページ。

(115) S. Lukes, Ibid., pp. 125-139. (ルークス著間監訳、前掲書、185ページ)。

図 3—1



3—1)。

ここで集団主義がどのように理解されているかをとりあえず確認しておくことが必要であろう。この点、間宏氏は、集団と個人の関係（たとえば、具体的には、企業と従業員の関係）にみられる日本人の行動特性——欧米では、忠誠がなによりも個人に向けられ、自分自身に対する義務や責任が重視されるが、日本では、集団への忠誠心が広くみられ、他人や集団に対する義務や責任が重視されていること——を、まず“個人主義”との対比で、“集団主義”という概念のもとに把握し、つぎのように整理されている。「集団主義とは、個人と集団との関係で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心（集団優先）の考え方である。あるいはそれに道徳的意味が加わって、そうするのが『望ましい』とか『善いことだ』とする考え方である。欧米の近代個人主義は、これに対して、個人の利害を集団の利害に優先させるのが当然だとか正当だとする個人中心（個人優先）の考え方である。」⁽¹¹⁶⁾

また尾高邦雄氏によれば、『『集団主義』とは、要するに、集団本位の価値志向であり、とくに自分が属する特定の集団を運命共同体もしくはこれに準ずるものとしてとらえ、したがってその全体的秩序の存続繁栄と集団内生活の全体的な安寧幸福を、そこにおける成員個々人の能力発揮や個人的欲求の充足にさきんじて重要視する価値志向である』⁽¹¹⁷⁾

そして同氏は集団主義発生条件としてつぎの2つを指摘されている。すなわち、一定の条件とは、まず第一に、「集団主義が発生するのに適した時代」として「長年にわたる天下泰平の時代であること、ふたつには、その時代の基礎社会が定着灌漑農耕を主たる生業とする村落共同体からなっていること、⁽¹¹⁸⁾のふたつであ」り、この2つの条件が江戸時代のムラ共同体で満たされたのであった。

また尾高氏は、西欧において集団主義が支配的なものとならなかった理由として、(1)狩猟民族であったこと、(2)神との関係、を重視され、つぎのように整理されている。「もしもかれら（江戸時代の日本人—引用者）の主要な生業が、欧米の庶民におけるように、狩猟や牧畜であったならば、かれらが一ヵ所に群居して集落をつくることも、その集落のなかに先祖代々永住することも、少なかったにちがいない。そして、そうであるかぎり、そこには運命共同体としての自然村は成立せず、また集団主義という価値理念も成立しなかつただろう」。「もしも当時の日本人の社会生活における行動規範が、欧米人のばあいのように、普遍的宗教であるキリス

(116) 間宏著『日本的経営』、16ページ。

(117) 尾高邦雄著『産業社会学講義』岩波書店、1981年、43ページ。

(118) 尾高邦雄著『日本的経営』中公新書、1984年、94ページ。

ト教の影響下にあり、そして唯一絶対の神と、個人としての我^{われ}とのあいだの正しい関係をその根底とするものだったならば、こうした運命共同体内の特殊主義的な全体優先の考え方は、そこに定着しなかったか、あるいはすくなくとも別の形をとった⁽¹¹⁹⁾だろう」。

個人主義と集団主義についての一般的理解は以上のようにまとめられるが、そのような理解を前提としたうえで更にここで注意しておかなければならないことがある。それは、個人主義が1つの「理念」⁽¹²⁰⁾（理想）であるために、現実には、“個人主義”という言葉が非常にあいまいな⁽¹²¹⁾ままで（with an unusual lack of precision）今日まで用いられてきたことからわかるように、集団主義も1つの「理念」であるということである。このことは、1つの国に（たとえば、日本で）集団主義のみがみられるとかあるいは他の国（たとえば、アメリカ）には個人主義だけがみられるという主張は、当然のことだが、現実離れした考え方である、ということの意味する。言葉を換えて言えば、個人がその社会（集団）にどのようにかかわっているかという点でそれぞれの国々において様々なものがありうるのであり、国民のなかに様々な行動様式が生まれることは当然の現象なのである。しかしながら同時に、個人主義と集団主義の組み合わせにはそれぞれの国にそれぞれ独自のものが一定の傾向として存在することも事実なのであり、そのように考えることにも一定の根拠があるのであり、それはそれで1つの現実に即した考え方なのである。

したがって、日本人が集団主義（者）であるという場合には、主として、その集団主義的行動様式は（アメリカを中心とした）欧米人の行動様式である個人主義との対比のうえで理解されることになるのだが、単にそれだけではなく、日本の集団主義は日本に独特なものであり、欧米的な発想にもとづく集団主義ではないという見解が、当然のこととして、でてくるのである。そして、近年ではそれが大きな潮流となってきた。

この点、たとえば、間宏氏によれば、個人と集団を対置してとらえる考え方そのものが個人主義的発想なのであり、集団主義の立場からは別の見方がでてくることになる。すなわち、間氏は、前述の引用個所に続いて、つぎのようにいわれる。「集団主義の下で、個人と集団との『望ましい』あり方は、個人と集団とが対立する関係ではなくて、一体の関係になることである。ここから、西欧の観念からみて、個人の未確立の状態がでてくる。だが、集団主義の理想からいえば、個人と集団、もっと抽象的にいえば個と全体とは、対立・協調の関係にあるのではなく融合・一体の関係にあるのが望ましい。個人（利害）即集団（利害）であり、集団（利害）即個人（利害）である。この状態では、『会社のため』という、外部の人の目には自己犠牲と映る行動も、当人にとっては、他者への犠牲ではなく、自分自身のためのものでもある。

集団主義だからといって、個の主張、いいかえれば自己実現の考え方がないわけではない。

(119) 同上書、90-91ページ。

(120) S. ルークス/J. プラムナツ著田中治男訳『個人主義と自由主義』平凡社、1987年、17ページ。

(121) S. Lukes, Ibid., p. ix.

ただそれが個人主義のように、どこまでも個人の努力と責任によって実現されるものだとは考えられず、集団を通して実現されるものと見なされる。それゆえ、集団もまたその構成員の自己実現に大きな責任を負うことにもなるのだ。⁽¹²²⁾

かくして、最近の研究によれば、日本人に特徴的であるといわれている集団主義は個人主義に対立する形での集団主義ではないのである。このような解釈は多くの人々によって支持されている。⁽¹²³⁾そして、それが「日本人自身が自文化の中で実感として抱いている『集団主義』」⁽¹²⁴⁾であることを、特に、強調するために、「日本的」という形容詞がつけられたりあるいは新しい概念が提起されることもある。つぎに検討する「間人主義」はそのような概念の代表的なものの1つである。

3.2. 間人主義の提唱をめぐる

日本人は単なる「人」ではなく（「人間」に生きる「人間」としての）「間人」である、と主張されることがある。⁽¹²⁵⁾この説によると、日本人の社会的行動の基盤となっているものは「対人的関連そのものを社会生活の最も重要な要件と考える価値観」であり、それは「間人＝間柄主義」という概念で説明されることになる。⁽¹²⁶⁾これは、日本人に顕著だとされてきた集団志向性を、アンチ「個人主義」としての「集団主義」に抛らないで説明するために構築された概念であり、「協同団体主義」と称せられることもある。⁽¹²⁷⁾以下その代表的論者である浜口恵俊氏の一連の著作を借りて、間人主義の内容を——特に、それと集団主義との異同を中心に——確認し、その後そのイデオロギーとしての意味を検討してみたい。

間人主義というタームが登場してきた背景には、実際の日本人は、それぞれに独自の意思を押し通そうとする欧米型の自律性を示さないという点で、「個人」ではなく、その意味で集団主義かもしれないが、日本人の集団主義的傾向は必ずしも、個人主義の否定としての、個人の集団、組織への没入や隷属、を意味しないのではないか、という問題意識があった。すなわち、日本人の集団主義とは成員の組織への全面的な帰服を意味するのではなく、他の成員との協調や集団への自発的なかわりあいが結局は自分自身の福利をもたらすことを知ったうえで、組織的活動にコミットする傾向——それが日本人にみられる集団主義だ、⁽¹²⁸⁾というのである。

日本人を特色づけている集団主義は、かくして、個人優先の「個人主義」の対立項としての集団優先の「集団主義」ではないということになる。個人主義とは、浜口氏によれば、自己を⁽¹²⁹⁾

(122) 間宏著、前掲書、16ページ。

(123) たとえば、駒井洋氏もその一人であり、同氏によれば、日本の集団主義に固有な側面（限界）として、(1)分限の倫理（集団の成員に対して個を圧殺しながら集団の上下への屈従を要求する倫理）、(2)集団への過剰同調、(3)閉鎖性と集団エゴイズム、があげられる。（駒井洋著、前掲書、41-44ページ）

(124) 『現代のエスプリ No. 160 集団主義』至文堂、1980年、6ページ。

(125) 浜口恵俊著『「日本らしさ」の再発見』日本経済新聞社、1977年、第2章。

(126) 浜口恵俊・公文俊平編『日本的集団主義』有斐閣、1982年、iiiページ。

(127) 同上書、iiページ。

(128) 浜口・公文編、前掲書、5ページ。

客体視（対象化）する際に自己自身だけをレファレントする（一神教社会に多くみられる）「単独的主体」としての「個人」に抱かれる価値意識であり、それはつぎのような3つの特性をもっている。すなわち、(1)自己中心主義（自己自身が人間社会の中心的な拠点だとする確信）、(2)自己依拠主義（自らの生活上の欲求は、自己の力によって、また自己の責任において充足させるべきだとする考え方）、(3)対人関係の手段視（自律的な「個人」どうしは、ギブ・アンド・テークを目的として関係を結ぶが、その際、戦略的視点からその関係の手段的有用性が問われる）、がそれである。

これに対して、日本人は相互の「間柄」を分有し体现した存在であり、「間柄」それ自体の維持・充実をはかりその関係性を最も重要視する「関与的主体」としての「間人」であり、そのような存在としての我々にはつぎのような価値意識がつよくみられる。(1)相互依存主義（社会生活では親身になった相互扶助が不可欠であり、依存し合うのが人間本来の姿だとする理念）、(2)相互信頼主義（自己の行動に対して相手もまたその意図を察してうまく応えてくれるはずだとする互いの思惑）、(3)対人関係の本質視（いったん成り立った「間柄」は、それ自体値打ちあるものとして尊重され、無条件でその持続が望まれる）がそれである。いままでによく知られてきたタームを用いれば、「和」の精神に近いが、自己の主体性をなくすほど他者のなかにのめりこむことではない、属性、をもつ価値意識が、集団主義ではなく、日本人の行動のベースとしての間人主義なのである。そして、この「間人主義」にもとづき職場集団を単位にして仕事を進めようとするのが「協同団体主義」であり、日本の職場では、各成員が仕事をすうえで互いに職分を越えて協力しあい、そのことを通して、組織目標の達成をはかると同時に自己の生活上の欲求を満たし、集団レベルの福祉を確保しようとする姿勢が支配的である。そこでは、成員間の協調性（人の和）が重要視されるだけでなく、「個人」と「集団」の相利共生がめざされている。

したがって、浜口氏によれば、⁽¹³⁰⁾間人としての日本人の行動原理、言い換えれば、「日本人らしさ」の公準の原理（行動レベルの日本人らしさ）は、「アウトサイド・イン」outside-inの原理として公式化される。これに対して、欧米人のそれは「インサイド・アウト」inside-outの原理である。これらの原理は、行動の自己制御において準拠点を自己の内側にとるかそれとも外側にもとめるか、によって区別される。日本人は、その社会的行動において、相手に対する働きかけの拠点を（自分自身ではなく）相手の側におくのであり、「関係」が行動の基準なのである。

ここであらためて集団主義概念について検討することが必要になってきた。

間人主義という概念はいままでの二分法的な発想では日本人の行動特性を説明できないという意識のもとで構築され提起されたものであった。それでは、その二分法的な発想のもとでの

✓(129) 同上書、19-22ページ。

(130) 浜口恵俊著『間人主義の社会 日本』東洋経済新報社、1982年、38-47ページ。

集団主義はそもそもなにを意味していたのであろうか。方法論的集団主義の「集団主義」について共通の理解があったのであろうか。実は、このことが必ずしも明確ではなかったのであり、かなりの混乱が生じているのだ。

この点、浜口氏によれば、そのような意味での集団主義とは個人が集団や組織に没入・埋没⁽¹³¹⁾しがちな傾向を意味している。

これに対して、浜口氏が問題にしている集団主義は集団主義ではなく全体主義である、と批判されるのが尾高邦雄氏である。同氏はつぎのように言われる。「浜口氏の提案は、たしかに人の意表をつくおもしろい議論である。ただ、残念なことには、氏の議論は、集団主義の概念を、……『全体主義』のそれと混同することのうえに成り立っている。わたくしの解する集団主義における『集団』は、成員個々人をそのなかに埋没させ、人々の個人的欲求も自己主張も集団の利益のために平然として無視するように独善的、超越的な全体者——つまり全体主義における『集団』ではない。そうではなく、それは、……、成員個々人の生活欲求のほとんどすべてがそのなかで充足され、また集団運営上の重要な意思決定に関しては個々人の自発的な参画がある程度まで許されているような、融和的、共存的なゲマインシャフトである。集団主義における集団をこのように解しているわたくしは、それゆえ、浜口氏の提案に従って『集団主義』を『間人主義』⁽¹³²⁾といいかえる必要をまったく感じない。」

そして尾高氏は集団主義と全体主義をつぎのように区別されている。「集団主義は元来集団形成原理としての個人主義と対立する概念のひとつであり、そして個人主義に対立する集団形成原理の代表的なものは全体主義……である。この両概念の違いの要点は、結局において『全体の必要は個人の必要に優先する』という両者の共通の考え方における意味するところの違いにある。集団主義の理念にも、……集団生活全体の繁栄と幸福を、そこにおける成員個々人の個性発揮や個人的欲求の充足にさきんじて重要視するという全体優先の考え方はふくまれている。しかし、ここにおける『全体優先』ということの意味は、全体の必要を満たすことが至上命令であって、このためには個々人の個性発揮や自己主張は全面的に抑圧され犠牲に供されて差し支えない、ということではない。『全体優先』ということがこのように解されているかぎり、（すなわち、全体主義の場合——引用者）そこでの集団は、成員個々人にたいして超越的な存在であり、個々人の生活欲求や生活目的とは無関係な集団自身の必要と目的をもち、この必要を満たし、この目的を達成するためのたんなる道具として成員個々人を利用しようとする独善的、超越的な全体者であるということになる。」

「これに反して、集団主義における集団は、このような独善的、超個人的な全体者ではない。むしろ集団生活全体の繁栄と幸福は、究極的には、そこにいる成員個々人の福祉を増すためにめざされている、ということすらできる。というのは、集団主義における全体優先の考え方は、

(131) 『現代のエスプリ No. 160』, 5 ページ。

(132) 尾高邦雄著, 前掲書, 73 ページ。

元来、全体の繁栄幸福が達せられてはじめて成員個々人はその余沢にあずかることができるのだ、という思想を前提としているからである。また、この全体の繁栄幸福を達成するにおいても、集団主義のばあいには、成員個々人の個性発揮や自己主張が全面的に抑圧され、犠牲に供されるというようなことはありえない。むしろ各人は、みずから進んで個性を発揮し、特技を生かして、最善の努力を傾けることが期待されているのである。

全体主義が全体優先ということだけを心掛ける立場だったとすれば、集団主義は、全体優先と同時に個体の自由と幸福をも尊重する立場だったといえることができる。⁽¹³³⁾

また更には、この（個人主義に対立するものとしての）集団主義が collectivism なのかそれとも groupism なのかについても必ずしも明確にされてきていないが、この問題を含めた、⁽¹³⁴⁾ 集団主義の興味深い解釈、として、林周二氏のそれがある。同氏によれば、⁽¹³⁵⁾ 日本の経営の特徴としての集団主義（collectivism）はいわゆる全体主義（totalism）とは異なるものであり、群れ主義（groupism）とも相異している。集団主義とは集団を構成する比較的小互に等質な個人が集まり協力しあい全体の力を糾合して組織を盛りあげようとするものであり、それは、自主的な個人が互いの個性を激しくブツけ合うことに社会の発展をはかろうとする米国型社会に代表される自立主義（individualism）と対立する。また全体主義（totalism）と個人主義（personalism）の対地は、全体の価値を優先するか個人の価値を優先するかの違いである。そして、「ムラ」概念は集団主義の「集団」に相当し、「イエ」概念が全体主義の「全体」に相当する。したがって、時と場合によって、日本の集団では、集団主義と全体主義がつかい分けられることになる。たとえば、個体が群れをつくって行動する場合に生じた群れ集団はなんらかの外敵が存在しないかぎり、ムラ共同体として存在するが、外敵が生じた場合には、全体が個に優先する。イエの論理が適用されイエ共同体に転化するのであり、個に大差のない人々が全体の価値の実現をめざすのがイエ型の全体主義（すなわち、日本流の集団主義）である。

このように若干混乱しているが、日本人の行動を特徴づけるもの（価値観）がなにであるか

(133) 同上書、81-82ページ。

(134) たとえば、間宏氏は、個人主義（individualism）と集合主義（collectivism）を対立させ、つぎのように説明される。「主義の基礎となっている集合体（collectivity）とは何かといえば、それは集団（group）とは区別される概念だという点が重要である。それは次のように定義づけられる。『共同の価値を共有しているために連帯意識を有し、そのために役割期待に応えようとする道徳的義務観を習得している人びとである』。集団は、もちろん、すべて集合体であるが、集合体はすべて集団ではない。つまり成員間の相互作用の基準を欠く集合体は集団ではない。集合体は集団形成の可能態と見ることができる。たとえば、階級論でしばしば用いられる『自覚的階級（klasse für sich）』は、多くの場合、集合体であって、集団ではない。したがって、集合主義の場合に、その基礎がたんなる集合体ではなく、集団に置かれている場合には、これを『集団主義（groupism）』と呼ぶことにしたい。さらにいえば、その集団が、家族であれば『家族主義（familism）』、企業であれば『企業主義（cooporatism）』、労働組合であれば『労働組合主義（trade-unionism）』、国家にまで拡張されたとなれば『国家主義（nationalism）』となる」。（間宏著『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会、1974年、22ページ。）

(135) 林周二著『経営と文化』中公新書、1984年、第3章。

については、その名称がなにかは別として、浜口氏の問題提起を軸に整理すると、事実上一応の共通の理解が存在しているように思われる。それは、まず消極的な意味において、つぎの2点でまとめられる。すなわち、

(1)日本で集団主義といわれているものは西欧的発想の個人主義に対立するものとしてのそれではないこと、

(2)それは对人的配慮を強くもとめられる風土に生じたものであり、(全体への個の完全な埋没を意味する)全体主義——たとえそれが全体主義へと転化する危険性を十分に内包しているとしても——ではないこと、がそれである。

そしてこのことは、積極的な意義として、日本における個の確立のあり方が独特であることを示している。すなわち、日本の社会では、(自らの主体的意思によって集団にかかわっているという)西欧的意味での個の確立はないが、いわば(集団とのかかわりを前提にしたうえでそのなかで自己を生かす途を追求するという)日本的な意味で個がそれなりに確立している——必ずしもつねに全体主義ではない——のである。このような(集団との関係において自己の主体的存在を主張せざるをえない)⁽¹³⁶⁾組織風土のもとでは、その成員のなかに一種の集団的行動が生じることは当然の現象なのである。

したがって、現実企業内で働く多数の人々が集団主義的に行動していることは事実であろう。我々もこの「事実」を認めるが、実はそこから問題が生じるのだ。すなわち、問題は、それをどのように評価・解釈するか、ヨリ具体的に云えば、なぜにそのような行動をするのか、またヨリ正確に言い直せば、なぜにそのように行動させざるをえないのか、をあきらかにすることである。

ここで、集団主義経営の価値観としての和に注目することが必要である、と思われる。なぜならば、日本企業では、それがそこで働く人々の長期的な共同体的結合を前提にした共同態である以上、集団のまとまりを確保するために、成員間の「和」の維持が必要不可欠なことになっているからである。このことは、共同態に所属する人々は同じ集団の仲間として全員一体となって共通の利害——これは通常長期的なものである——の実現のために行動しなければならない、という事情、を示している。したがって、和とは単なる協力や協調ではなく、長期的なバランスのなかでそれぞれの成員の利害が調整されるメカニズムのもとでの協力なのである。⁽¹³⁷⁾それでは、この和は、現実的には、いかにして維持されているのか？これが問題なのである。

3.3. イデオロギーとしての集団主義

我々の経験的事実から考えても、多くの日本人は、特に、一定の組織のもとでは、「ウチ」と「ソト」の意識をもち、集団主義的に行動している。この意味で、日本的な集団主義を意味する間人主義は、たとえ、そもそも「間人主義」概念には、それが必ずしも欧米人が個人主義

(136) 植村省三著『現代の経営学』中央経済社、1985年、200ページ。

(137) 間宏著、前掲書、26-27ページ参照。

であり日本人の間人主義であるとされた場合の量的差異が質的差異を生じせしめるものであったかどうかの実証的分析から構築されたものではないという「疑問」⁽¹³⁸⁾がつきまどっているとしても、現象的な「事実」をみるかぎり妥当していると言えるであろう。だが、日本の社会にも、当然のことだが、集団主義的規範や行動様式・心理を有していない人々も存在している。したがって、日本人は集団主義者であるという考え方は、それらの「枠外の」人々を切りすてる形でまたその他の都合の悪い事実を無視して「公式化」されたものである。もちろん、ある1つの「概念」とはまた「モデル」とはそのような性格のものであり、現象をヨリ包括的に説明するための1つの試みとして様々な試行錯誤の過程を経て構築されるものであり、当初から一定の限界をもっている。ただし、問題は依然として残るのだ。1つは無視された事情が無視できないほどになってしまったにもかかわらず、そのモデルが独り歩きする場合であり、もう1つは、そのモデルがイデオロギーとして流され、現実の行動をそのモデルに合わせざるをえなくなってしまう雰囲気（風土）ができあがってしまう場合である。これらは密接にからみあって生じるが、そのことは今日の日本人論にもあてはまるように思われる。問題は、かくして、このモデルが独り歩きして企業のなかに逆に、もちこまれたことから生じるのである。

だが他方、アメリカでは、個人主義が絶対的な是として信仰されてきたが、最近ではこれに対する反省も生まれてきている。たとえば、ヴォーゲル⁽¹⁴⁰⁾は、日本の教訓として、アメリカの伝統的な集団志向活動⇒共同体意識の見直しを訴えているし、ベラー⁽¹⁴¹⁾（R. Bellah）は、個人と共同体が相互に支えあい強化しあう倫理的個人主義を提唱している。これについてはまたあとで詳しくとりあげる機会があるので、ここではその指摘だけにとどめておく。

浜口恵俊氏は自己の理論を実証するために実態調査を試みられた。それは、主として大阪の20数社の中間管理者約1500名を対象として昭和51年におこなわれたものである。⁽¹⁴²⁾この調査では、14項目からなる、間人主義—個人主義バッテリーについて、(イ)(ロ)のいずれか1つが択一させられた。結果を年齢層別に示したのが3—1表である。また個人ごとの間人主義得点（間人主義の方の被選択肢数）の分布は3—2表で示される（『現代のエスプリ No. 160』、136-139ページ）。

そしてこの調査結果から、同氏はつぎのような結論を導きだされている。3—2「表からも明らかのように、全体の約3の2は、相対的な意味での間人主義者である。この人たちの項目

(138) これについては、マオア／杉本編著、前掲書、18ページ参照。

(139) ベフは、集団志向が日本人の行動様式の最も顕著な特徴であるという考え方を「集団モデル」として把握し、その欠点と限界を、内部調和の神話、温情的家族主義の神話、愛社精神と労働運動の関係、日本人は献身的か、不明確な集団間の関係、イデオロギーと行動の混乱、タテマエとホンネの混同、動機は自発的か、等々の13項目に整理して指摘している。（ベフ著、前掲書、68～102ページ）

(140) E. Vogel, Ibid., p. 255. (ヴォーゲル著広中和歌子他訳、前掲書、296ページ。)

(141) R. ベラー著島蘭進他訳『心の習慣』みすず書房、1991年、viページ。

(142) 『現代のエスプリ No. 160』、135～140ページ。

表3—1 人間観・対人間関係の年齢層別分布(その1)

() は %

人間観・対人間関係	年 齢 層	～24歳	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～	年齢不詳	計
「(イ) 自分が現にこうして生活しているのも、みんなのお陰なのだから、ともども仲よく暮らし、何事も相談しながらやってみようのがよい。 (ロ) できるかぎり他人の力を借りず、しっかりした自分というものをもち、何事も自分の判断と責任でやってみようのがよい。」	間 人 主 義	9 (39.1)	21 (42.9)	84 (47.2)	212 (53.1)	203 (56.4)	155 (54.4)	93 (62.8)	21 (67.7)	14 (53.8)	812 (54.2)
	個 人 主 義	14 (60.9)	28 (57.1)	92 (51.7)	183 (45.9)	152 (42.2)	128 (44.9)	55 (37.2)	10 (32.3)	11 (42.3)	673 (44.9)
	NAその他	0	0	2 (1.1)	4 (1.0)	5 (1.4)	2 (0.7)	0	0	1 (3.8)	14 (0.9)
「(イ) 人間としては、何事にも拘束されず、また他人からも干渉されることのない、自由で独立した個人としてふるまうことが大切だ。 (ロ) 人間としては、親身になってくれる人や、たえず自分に目をかけてくれる方の恩義を忘れず、それに少しでも報いようという心がけることが大切だ。」	個 人 主 義	7 (30.4)	11 (22.4)	45 (25.3)	81 (20.3)	60 (16.7)	35 (12.3)	21 (14.2)	3 (9.7)	4 (15.4)	267 (17.8)
	間 人 主 義	16 (69.6)	37 (75.5)	129 (72.5)	316 (79.2)	296 (82.2)	248 (87.0)	127 (85.8)	28 (90.3)	22 (84.6)	1,219 (81.3)
	NAその他	0	1 (2.0)	4 (2.2)	2 (0.5)	4 (1.1)	2 (0.7)	0	0	0	13 (0.9)
「(イ) 職場ではお互いの家庭の事情などがある程度知っていた方が、仕事が進むと思う。 (ロ) 能率本位に考えれば、職場では、各人の個人的な事情は、あまり考慮すべきではないと思う。」	間 人 主 義	12 (52.2)	37 (75.5)	145 (81.5)	320 (80.2)	278 (77.2)	225 (78.9)	129 (87.2)	28 (90.3)	20 (76.9)	1,194 (79.7)
	個 人 主 義	10 (43.5)	11 (22.4)	30 (16.9)	77 (19.3)	78 (21.7)	58 (20.4)	19 (12.8)	3 (9.7)	6 (23.1)	292 (19.5)
	NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	3 (1.7)	2 (0.5)	4 (1.1)	2 (0.7)	0	0	0	13 (0.9)
「(イ) 何かをする場合、ほかの人の判断や意見を聞いてからのほうが、無難だと思う。 (ロ) 何かをする場合、あくまで自分自身の判断や信念に基づくのでなければ、うまく行かないと思う。」	間 人 主 義	19 (82.6)	31 (63.3)	120 (67.4)	261 (65.4)	272 (75.6)	208 (73.0)	105 (70.9)	22 (71.0)	18 (69.2)	1,056 (70.4)
	個 人 主 義	3 (13.0)	17 (34.7)	53 (29.8)	133 (33.3)	83 (23.1)	73 (25.6)	40 (27.0)	8 (25.8)	8 (30.8)	418 (27.9)
	NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	5 (2.8)	5 (1.3)	5 (1.4)	4 (1.4)	3 (2.0)	1 (3.2)	0	25 (1.7)
「(イ) 社会生活では、自分のする行動に対して、相手からも、きつとそれにふさわしい行動をとってくれると思う。 (ロ) 社会生活では、相手にはきき要求しなければ、自分たいていして相手がどんな態度に出るか分ったものではない。」	間 人 主 義	12 (52.2)	19 (38.8)	85 (47.8)	196 (49.1)	197 (54.7)	146 (51.2)	64 (43.2)	24 (77.4)	15 (57.7)	758 (50.6)
	個 人 主 義	10 (43.5)	29 (59.2)	88 (49.4)	200 (50.1)	157 (43.6)	136 (47.7)	81 (54.7)	7 (22.6)	11 (42.3)	719 (48.0)
	NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	5 (2.8)	3 (0.8)	6 (1.7)	3 (1.1)	3 (2.0)	0	0	22 (1.5)

表3—1 人間観・対人関係観の年齢層別分布 [その2]

人間観・対人関係観		年 齢 層	～24歳	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～	年齢不詳	計
〔(イ) たえ親友や妻(夫)に対してでも、自分のプライバイジーにかかわることは、打ち明けようとは絶対思わない。 (6) 親友や妻(夫) だけには、たえ自分にとって都合の悪いことでも正直にすっぱり打ち明けることにしている。〕		個人主義	7 (30.4)	15 (30.6)	38 (21.3)	128 (32.1)	110 (30.6)	74 (26.0)	50 (33.8)	5 (16.1)	6 (23.1)	433 (28.9)
		個人主義	15 (65.2)	33 (67.3)	138 (77.5)	265 (66.4)	245 (68.1)	207 (72.6)	96 (64.9)	26 (83.9)	20 (76.9)	1,045 (69.7)
		NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	2 (1.1)	6 (1.5)	5 (1.4)	4 (1.4)	2 (1.4)	0	0	21 (1.4)
〔(イ) 何といっても人間は自分のことしか考えないのだから、他人を信用してばかりもいられない。 (7) 「旅は道づれ、世はなさけ」ということわざもあるように、初めての人どうしても信頼し合えるものだ。〕		個人主義	11 (47.8)	20 (40.8)	73 (41.0)	175 (43.9)	186 (51.7)	162 (56.8)	81 (54.7)	15 (48.4)	6 (23.1)	729 (48.6)
		個人主義	11 (47.8)	28 (57.1)	102 (57.3)	218 (54.6)	169 (46.9)	118 (41.4)	67 (45.3)	16 (51.6)	19 (73.1)	748 (49.9)
		NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	3 (1.7)	6 (1.5)	5 (1.4)	5 (1.8)	0	0	1 (3.8)	22 (1.5)
〔(イ) 人とのつき合いは大事にすべきだと思う。親しくつき合える人がいなければ、何のために生きているのか分からないうまい。 (8) 私たちが他人との間をうまくやって行こうと思うのも、つきつめてみれば、わが身が大切だからだ。〕		個人主義	20 (87.0)	37 (75.5)	138 (77.5)	279 (69.9)	251 (69.7)	201 (70.5)	103 (69.6)	26 (83.9)	20 (76.9)	1,075 (71.7)
		個人主義	2 (8.7)	12 (24.5)	38 (21.3)	116 (29.1)	104 (28.9)	81 (28.4)	45 (30.4)	5 (16.1)	6 (23.1)	409 (27.3)
		NAその他	1 (4.3)	0	2 (1.1)	4 (1.0)	5 (1.4)	3 (1.1)	0	0	0	15 (1.0)
〔(イ) 自分の将来については、身近な人とよく相談し、その人たちの意向をくんで決めたほうがよい。 (9) 自分の将来は、自らの決めた方向に向って、自分自身の手で開いて行くべきだ。〕		個人主義	9 (39.1)	11 (22.4)	49 (27.5)	134 (33.6)	118 (32.8)	98 (34.4)	60 (40.5)	10 (32.3)	10 (38.5)	499 (33.3)
		個人主義	13 (56.5)	38 (77.6)	128 (71.9)	263 (65.9)	237 (65.8)	183 (64.2)	88 (59.5)	21 (67.7)	16 (61.5)	987 (65.8)
		NAその他	1 (4.3)	0	1 (0.6)	2 (0.5)	5 (1.4)	4 (1.4)	0	0	0	13 (0.9)
〔(イ) どちらからというとも、自分の欲求はある程度おさえ、集団や組織から出される要求に応じるようにしている。 (10) 何といっても自分の欲求を満たすことが先決だから、それに反するようないかなる集団や組織からの要求は、なるべく断わるようにしている。〕		個人主義	22 (95.7)	46 (93.9)	160 (89.9)	380 (95.2)	342 (95.0)	272 (95.4)	141 (95.3)	29 (93.5)	25 (96.2)	1,417 (94.5)
		個人主義	0	2	16 (9.0)	16 (4.0)	13 (3.6)	11 (3.9)	6 (4.1)	2 (6.5)	1 (3.8)	67 (4.5)
		NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	2 (1.1)	3 (0.8)	5 (1.4)	2 (0.7)	1 (0.7)	0	0	15 (1.0)

() は%

表3-1 人間観・対人間関係の年齢層別分布〔その3〕

() は%

人間観・対人間関係	年 齢 層	～24歳	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～	年齢不詳	計
「(イ) 世の中では自分勝手なふるまい方は許され ない。仕事をするにもしきたりや習わしに従っ たほうがよい。」 (11) 「(ロ) 他人がどう言おうと、自分のやり方は、自 分で決めるべきだ。古いしきたりなどに、とら われてはいけない。」	問 人 主 義	19 (82.6)	34 (69.4)	139 (78.1)	318 (79.7)	292 (81.1)	238 (83.5)	124 (83.8)	26 (83.9)	21 (80.8)	1,211 (80.8)
	個 人 主 義	3 (13.0)	14 (28.6)	35 (19.7)	73 (18.3)	61 (16.9)	44 (15.4)	21 (14.2)	5 (16.1)	5 (19.5)	261 (17.4)
	NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	4 (2.2)	8 (2.0)	7 (1.9)	3 (0.1)	3 (2.0)	0	0	27 (1.8)
「(イ) 国家や地域社会や会社など集団があればこ そ各個人の生活が成り立つのだから、自分の属 している集団のためにつくすのは当然のこと だ。」 (12) 「(ロ) 自分の属している国家や地域社会や会社な どのことを考えるより、自分自身の権利や利益 を守ることをのほうが大切だ。」	問 人 主 義	19 (82.6)	43 (87.8)	157 (88.2)	371 (93.0)	346 (96.1)	274 (96.1)	146 (98.6)	31 (100)	25 (96.2)	1,412 (94.2)
	個 人 主 義	3 (13.0)	5 (10.2)	17 (9.6)	26 (6.5)	11 (3.1)	9 (3.2)	2 (1.4)	0	1 (3.8)	74 (4.9)
	NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	4 (2.2)	2 (0.5)	3 (0.8)	2 (0.7)	0	0	0	13 (0.9)
「(イ) 「人はたがいがいい」ということわざもあるよう に社会生活を自分一人の力でやってお互いに相手の身にも とでもできない。だからお互いに協力し合うことが必要だ。」 (13) 「(ロ) 社会生活は自由な意思の持ち主である個人 が互いに折り合うことにより成り立っている。だからお互いに相手の立場を尊重し、協力 し合うことが必要だ。」	問 人 主 義	9 (39.1)	14 (28.6)	57 (32.0)	109 (27.3)	93 (25.8)	61 (21.4)	43 (29.1)	14 (45.2)	10 (38.5)	410 (27.4)
	個 人 主 義	14 (60.9)	35 (71.4)	119 (66.9)	286 (71.7)	263 (73.1)	221 (77.5)	105 (70.9)	17 (54.8)	16 (61.5)	1,076 (71.8)
	NAその他	0	0	2 (1.1)	4 (1.0)	4 (1.1)	3 (1.1)	0	0	0	13 (0.9)
「(イ) 職場での自分の評判が悪くなっているのは困る から皆の前で恥をかきたくない。」 (14) 「(ロ) 自分には自身や信念があるので、職場で のうわさや評判はまったく気にしない。」	問 人 主 義	13 (56.5)	16 (32.7)	74 (41.6)	163 (40.9)	161 (44.7)	102 (35.8)	64 (43.2)	12 (38.7)	11 (42.3)	616 (41.1)
	個 人 主 義	9 (39.1)	32 (65.3)	100 (56.2)	222 (55.6)	188 (53.3)	177 (62.1)	84 (56.8)	19 (61.3)	13 (50.0)	844 (56.3)
	NAその他	1 (4.3)	1 (2.0)	4 (2.2)	14 (3.5)	11 (3.1)	6 (2.1)	0	0	2 (7.7)	39 (2.6)
	集 計 者 数	23 (1.5)	49 (3.3)	178 (11.9)	399 (26.6)	360 (24.0)	285 (19.0)	148 (9.9)	31 (2.1)	26 (1.7)	1,499 (100)

ごとの分布が」3—1「表で示される。同表について眺めると、項目(2)(3)(4)(6)(8)(10)(11)(12)に関しては、間人主義が圧倒的にドミナントであるが、項目(1)(5)(7)では、それは、個人主義にややまさる程度にとどまる。項目(9)(13)(14)については、個人主義のパーセンティジの方が大きい。年齢層別に分析を見ると、項目によっては、個人主義が比較的若い方に多く、間人主義は高年齢化に伴ってやや増加する傾向が存する〔項目

(1)(2)(12)〕。しかし全体としては、年齢との相関はあまりない。どの年齢層でも両価値観の分布比は、あまり変わらないと言える。(9)については、(ロ)の後半部分に反応してしまったために必要以上に多くなっているかもしれない。(13)は(イ)(ロ)の対比の意味が十分理解されていないようにも思える。(14)をこれらの価値観と結びつけて解釈すること自体に問題がありそうである。

調査結果の全体的傾向としては、個人ごとの得点についても、また項目ごと分布においても、間人主義の個人主義に対する相対的優位は明らかである。この企業のミドル層に対する調査を通して、文化的に規定された価値意識に関する限り、西洋起原の個人主義は、日本の近代組織に未定着である事実が明らかにされた。」と。

だがこの調査結果は浜口氏のようにそのまま素直に解釈されうるのであろうか？⁽¹⁴³⁾ これは、言い換えるならば、つぎのような疑問である。日本人の場合、「自己が集団に埋没しているのではなく、集団レベルでの行動主体性⇒連帯的自律性があり、多くの個人差があるとしても、大半の日本人が集団レベルでの行動主体性を実際に発揮している」⁽¹⁴⁴⁾、といわれているが、果してそうなのであろうか？ これは、もう少しはっきり言えば、そのような行動は真に自発的な主体性を意味しているのであろうか？ という疑問である。

このような疑問は当然の疑問であり、本稿の枠組に沿うならば、そのような疑問に対してつぎのように答えざるをえないであろう。共同態としての企業で働く人々は他の人々に同調せざ

表3—2 間人主義得点分布

得点	人数	%	
14	36	2.4	間人主義者 1,103名 (74.73%)
13	90	6.0	
12	144	9.6	
11	184	12.3	
10	201	13.4	
9	229	15.3	
8	219	14.6	
7	159	10.6	中間者
6	106	7.1	個人主義者 214名 (14.50%)
5	63	4.2	
4	24	1.6	
3	14	0.9	
2	3	0.2	
1	1	0.1	
0	3	0.1	
N. A. その他	23	1.5	
計	1,499	100	

・2項項目以上無回答の「NA. その他」23名を除く、1,476名のうち、間人主義者は、74.73%、個人主義者は、14.50%を占める。その全体の間人主義得点の平均値は、9.12点、S. D. =2.41である。

(143) この点、この調査とは直接に関係はないが、世界中どここの国においても「間人」主義の方が説明しやすいという意見もあるし、間人主義の人間類型は日本よりも欧米の方が適切度が高いという見解もでてきている。（マオア／杉本編著、前掲書、18ページ、20ページ）

(144) 浜口・公文編、前掲書、67～68ページ。

るをえないのであり、このことが従業員を集団主義者（間人主義者）にしているのである、と。これは決して「自発性」と同一ではない、と思われる。それはイデオロギーとしての集団主義の作用の結果なのである。

日本企業で働いている人々にとっては、自分がどう行動するか意思決定の場合に、まわりの同僚たちの多数が日本的経営の根底にある価値観は日本的な集団主義だと思い込んで行動しているかのようにみえる、ということが大きな意味をもっているのではないか。まさしくこれは日本的な個の存在（確立）を意味している。このことによって、「日本人は集団主義者だ」という1つの経験的事実が「日本人ならばすべて集団主義者でなければならない」という規範へと転化⁽¹⁴⁵⁾してしまうのである。ここに至って、日本人である以上、集団主義者でなければ悪いことだ、という価値判断が組み込まれることになり、これが自己の行動を規制することになるのではないか。これは、そのような規範・心理を認めずに行動する人々はその企業で適切な企業内人生をおくれなくなる、ということの意味する。「ホンネ」を「タテマエ」にあわせなくてはならないのであり、それが可能な人々には良い「場」であろうが、それをできない人々は矛盾⁽¹⁴⁶⁾に苦しむことになるであろう。

特に、そのような「公式」にあわせて、計画化—組織化—動機づけ—統制、に代表される管理サイクルが再生産されてくると、それによってまた集団主義的行動をとらざるをえない状況が生みだされてくるので、すなわち、仕組み（計画のたて方、組織づくり、仕事の仕方、などの管理のあり方）が集団主義的なものとして再生産され続けるために、また更には、集団主義イデオロギーが周囲にはびこるために、言い換えるならば、従業員自身も、日本人は集団主義者であるという「情報」が（先述の啓蒙書に代表される）各種のメディアを通して多量に流されることによって、自己の行動を集団主義規範に照らしあわせて確認（正当化）するようになるために、どっちみち集団主義者として集団主義的に行動しなければならないならば、積極的に集団（会社）と一体化した方が、間柄をはかって行動し仕事をした方が、自分にとっても得である、という考え方が、いわば生活の智慧として、でてくるのではないか。これが「現象」「現実」としての間人主義であり、これによって「和」が維持されていくのだ。間人主義的状况はイデオロギーとしての集団主義の機能の当然の帰結であるといえるであろう。間人主義は共同態の強制的な維持のための文化としての集団主義的行動様式を示す価値観なのである。

日本企業では、そこで働く人々は、もし企業内外において「充実した」人生をおくりたいならば、企業の目的の実現をめざして集団主義的行動しなければならない、という風土、がつくりだされそれが再生産され続けているのである。これは、奥村宏氏の言葉を借りれば、（自己の人生の中心に会社が存在している）「会社本位」集団主義というべきものであろう。この「会社本位」集団主義のもとでは、会社のためならどんなことでもいたしますという論理、会社の

(145) ベフ著、前掲書、49ページ。

(146) 日本人に対人恐怖が多いことがこのことを間接的に例証している。

ためになることならすべて善であり、会社のためにならないことは悪であるという価値観、が支配し、会社のためにやったことならいくら罰せられようと罪の意識は生まれないという風土⁽¹⁴⁷⁾ができあがってしまうのである。日本企業における集団主義とは（「横」の結びつきを欠いた）当該企業のためにのみ集団的に行動させられる価値観なのである。

このように考えてくると、最近日本的集団主義⇒間人主義が見直され高く評価されてきているが、⁽¹⁴⁸⁾このようなことは必ずしも単純に是認すべきものはないように思われる。これについては別の機会に触れることになるろう。

4. お わ り に

日本的経営を特徴づけるものとして多数の論者によって集団主義がとりあげられてきた。だがそれに対してそれぞれの論者によってそれぞれ独自の意味が与えられており、それが意味するところが様々なものになっていることも事実である。この点、本稿でも、すでに述べてきたことからわかるように、集団主義に注目してきた以上、集団主義について一定の表象を示しておくことは当然の責務であろう。そこで、おわりに代えて、我が国の文献においてみられる「集団主義」論を本稿の文脈に沿って整理する作業を通して、管理における日本的なものはないかについてあらためて確認をおこなうことにしたい。

「経営における日本的なもの」をめぐるいままでに、それがなにであるのか、という基本的な問題だけでなく、それと関連して多くのことが指摘されてきたが、それらは、たとえば、つぎの2つに注目して整理することができると思われる。

- 1) 日本的経営の歴史的連続性、
- 2) 日本人の心理特性をいかに位置づけるか。

日本的経営の歴史的連続性とは戦前の経営と戦後の経営に連続性を見出すことができるか否かという問題であり、これをめぐる論点是非連続説と連続説に大別される。

非連続説の代表者は津田真徴氏である。⁽¹⁴⁹⁾同氏によれば、戦前の経営は家族的構成の原理によって説明され、戦後の経営は生活共同体（⇒共同生活体）の原理で説明することができる。

また間宏氏も、⁽¹⁵⁰⁾基本的には、非連続性に立っておられる。同氏によれば、戦前の経営は経営家族主義として特徴づけられるが、その理念は「暖い感情的融和と、家の永続のため厳しい禁欲や統制という2つの観念」によって成り立っていた。そして、戦後の民主改革によって後者

(147) 奥村宏著『法人資本主義（改訂版）』朝日文庫、1991年、38ページ。なおこの本は露語訳されているが、その訳本で、ヤー・ペルズニェル Я. Певзнер が、そのような「論理」「価値観」をビルトインしている日本企業が現代の日本社会の支配的担い手であることに注目している。X. Окумура, Корпоративный капитализм в Японии, Мысль, 1986, стр. 15.

(148) たとえば、村上泰亮他著『文明としてのイエ社会』中央公論社、1979年参照。

(149) 津田真徴著『日本的経営の擁護』東洋経済新報社、1976年、274ページ。

(150) 間宏著、前掲書、93-95ページ。

が放棄され、これにともなって経営家族主義も崩壊した。だが同時に家族主義の前者の側面は保持され、それが経営福祉主義として復活したのである。したがって、現在は経営福祉主義の時代である。

これに対して、連続性の代表者は岩田龍子氏である。同氏は、津田氏や間氏の所説を念頭に置いた、「①まず第1に、わが国戦前の経営が、“イエ”制度ないし家族的構成をもモデルとして編成されていたとする見解が、いわば自明の事実でもあるかのように根強い支持をえていること、②第2に、戦後わが国の社会においては、“イエ”制度は崩壊し、“イエ”イデオロギーもその実効力を喪失してしまったこと、その結果、戦後の経営が、家族的構成をモデルとするものではないことが、一般に承認されていること、③第3に、以上の事実にもかかわらず、そしてさらに、アメリカ式の経営制度や管理方式の盛んな導入にもかかわらず、戦前および戦後の経営が高度の近似性を示していること……。これらの事実から、何故“イエ”制度の崩壊にもかかわらず、戦前および戦後の経営が、高度の近似性を示すものとなったかが、なおあきらかにされなければならない重要な問題として、現れてくる」⁽¹⁵¹⁾との問題意識のもとで、「戦前・戦後をつうじて、“日本的経営”の根底には、ある一貫した編成原理が存在していたとする考え方」⁽¹⁵²⁾を積極的に展開された。

岩田氏も津田氏も間氏も日本の経営の特質をその共同体的性格（集団主義）にもとめられている。ただ岩田氏は、両氏と異なり、集団主義を家共同体の単純な帰結と解する見解を排し、集団行動の基本的単位を“家”ではなくむしろ“ムラ”⁽¹⁵³⁾に認める、という立場から、ムラ共同体に由来する日本人の心理特性としての集団主義志向が戦前・戦後を通じて一貫して日本の経営を日本的なものにならしめている、との主張を提起されたのである。

岩田氏の重要な主張点は、本稿との関連で言えば、2つに整理される。すなわち、戦前の経営と戦後の経営の編成原理には高度な連続性が認められること、そのような「日本的経営」の編成原理を支えているものは安定性志向の強いある種の集団主義であり、それは日本人に固有な集団志向的な行動特性・心理特性に根ざしていること、がそれである。

三戸公氏も連続説の立場の一人であるが、家の論理によってそれを説明されている。

「私は、両者が戦前を家の論理を梃子として日本的経営論を論じたのに、戦後は家の概念とは、ほとんど無縁のものとした点が納得できない。間は経営家族主義イデオロギーから経営福祉主義イデオロギーと経営理念の転回を唱え、津田は共同生活体論を唱えている。だが、日本的経営を構成する三本柱ともいわれる終身雇傭・年功制・手厚い福利厚生として企業別組合が戦前家の論理によって成立したものとすれば、戦後においても依然としてこの日本的経営の構成要素、そしてこれをもって日本的経営といわれるものが存在するなら、家の論理は戦後もなお生き続けていると見るべきではないか、と私は考え

(151) 岩田龍子著、前掲書、1ページ。

(152) 同上書、2ページ。

(153) 同上書、30ページ。

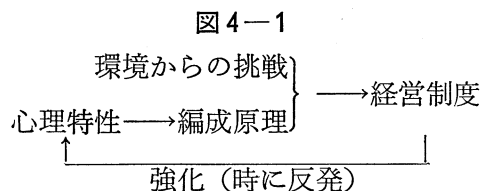
(154) 同上書、21ページ。

⁽¹⁵⁵⁾
るのである。」

本稿では、管理における日本的なものを共同体的な結合が企業にもちこまれたこと（⇒企業の共同体化）に見出している。日本企業は共同態なのである。これは日本における資本・賃労働関係の確立の時期からみられる現象であり、その意味でこのことは日本的経営が歴史的に連続していることを示している。ただし、それは、あらためていうまでもなく、一度に生まれたものではなく、日本的なものは再生産され続け、特に戦後にその「日本的なもの」が再編成されて、ヨリ強固なものになったと考えられる。

つぎの問題は、日本人の集団主義的な行動様式・心理が「管理における日本的なもの」の形成とどのように関連しているのか、という問題である。これは、主として、岩田氏の問題提起の形ではじまったのであり、その意味で同氏の主張をまず紹介することが必要であろう。

岩田氏は、日本的経営を、国民的心理特性と経営の編成原理そして経営制度の三者の相互関連によって把握されている。同氏によれば、「日本人の間には、“集団への所属の欲求”……や集団への定着志向……が認められる。そして、これらの心理特性を基盤として、日本の経営には、組織内諸関係の安定性を志向する傾向が顕著にみられ、これが日本的経営の編成原理となっている。この原理にもとづいて、歴史上終身雇用制度が次第に形成されてきた。……そしてさらに、この終身雇用制度という制度的条件の存在が、逆に、日本人の集団定着傾向を強化していると考えられるのである。」⁽¹⁵⁶⁾（図4-1参照）



（出典） 岩田龍子著『日本的経営の編成原理』，11ページ。

このような岩田氏の所論は文化論的アプローチあるいは心理学的アプローチの典型として検討・批判の対象となってきた。⁽¹⁵⁷⁾たとえば、舟橋尚道氏は、「岩田氏の場合、制度を生みだす原動力は、その社会に住む人びとの心理特性などというのであるが、これは方法論的にいって心理特性を過大評価していると考えざるをえない」と、また「集団主義は、必ずしも歴史的に形成された心理特性によってのみ形成されるわけではな⁽¹⁵⁸⁾い」と批判されている。

ここには2つの問題点が指摘されている。1つは、経営制度は心理特性によって生みだされるものかということ、であり、もう1つは、集団主義はなにによって生みだされるのか、とい

(155) 三戸公著『家の論理2』，253ページ。

(156) 岩田龍子著，前掲書，11ページ。

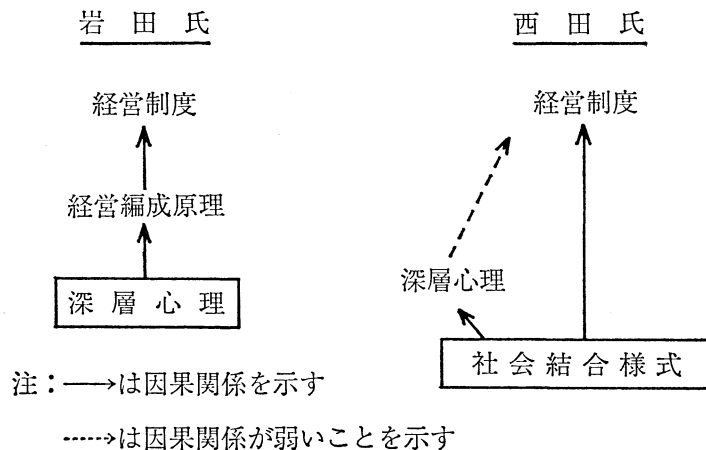
(157) 文化論的アプローチへの批判については、ウラジミール・プッチク稿上田淳生 訳『『日本的』経営の真髓』（Voice August, 1980），202～210ページ，が有名である。

(158) 舟橋尚道著『日本的雇用と賃金』法大出版部，1983年，4～9ページ。

う問題である。この点、西田耕三氏は、岩田氏が経営制度の規定要因の探究を深層心理のレベルでストップしていることの不充分性を指摘し、その深層心理を規定するものを社会結合様式という社会学的要因にもとめ、経営制度は社会的結合様式（⇒一体化結合）に適合するように形成される、と主張されている⁽¹⁵⁹⁾（図4—2）。

図4—2

岩田氏と西田氏の説明フレームワークのちがい



（出典）西田耕三著『日本社会と日本的経営』，85ページ。

また集団主義の形成要因は企業の経営制度それ自体に存在する，という見解も強く主張されている。たとえば、田口典男氏は、古林輝久氏や高橋洸氏の所説を援用しながらつぎのようにまとめられている。「われわれは集団主義の形成要因として制度的側面を重視しており、経済的合理性を基盤とした特殊日本的な経済的要因→終身雇用・年功賃金などの諸制度→大企業本工制度→疑似共同体の形成という図式によって集団主義が形成され、これらのことが相互連環的に関連することによって日本の特殊性が規定されていると把握しているが、従来の日本的経営論にはこの視点が欠落していたのである。⁽¹⁶⁰⁾」

本稿では、すでにあきらかにしてきたように、2つの集団主義を区別している。すなわち、
（1）資本主義生産様式以前の共同体的生活の共同体の結合のもとでみられる集団志向的な行動や心理としての集団主義、
（2）それが企業にもちこまれ、企業家（経営者）によってイエの論理のもとに吸いあげられ、管理サイクルの円滑な実現をめざす管理技術が制度化されたものとしての具体的な経営制度を通して再生産された、会社本位主義としての集団主義、
がそれである。

共同体的結合とは、西田氏の一体化結合に相当するものであり、それによって日本人の深層心理としての集団主義的志向が生みだされたのであろう（これが岩田氏の集団主義に該当する

（159）西田耕三著『日本社会と日本的経営』文真堂，1982年，85ページ。

（160）田口典男稿「日本的経営における集団主義の形成」（『岡山商大論叢』22-2），13ページ。

のではないか)。そして、それ（共同体へのあこがれ）が企業のなかにもちこまれそして利用され（共同体結合の強制⇒企業の共同体化）、これに適合する形で、しかし経済的条件や社会的条件の決定的な作用のもとで、共同態としての企業の具体的な経営制度がつくりだされ、その枠のなかで一定の行動規範・心理が形成されたと思われる。これが会社本位主義としての集団主義である（田口氏たちはこのレベルの集団主義を問題にしておられる）。しかもこのある意味では強制的につくりだされたものとしての集団主義規範が日本人に特徴的なものであるという普遍的な価値「観」にまで高められて、これが教育・宣伝されてきた（イデオロギーとしての集団主義）。そして、今度は逆に、企業内部において、従業員たちがこれによって我々日本人は集団主義者でなければならないのだという気持ちにさせられ、そのことが共同態としての企業の経営制度をより強固なものにするように作用してきたのである。ここに至ると従業員の集団主義的行動・心理が再生産されていく「途」が完成される。このメカニズムは図4-3の

資本・賃労働関係

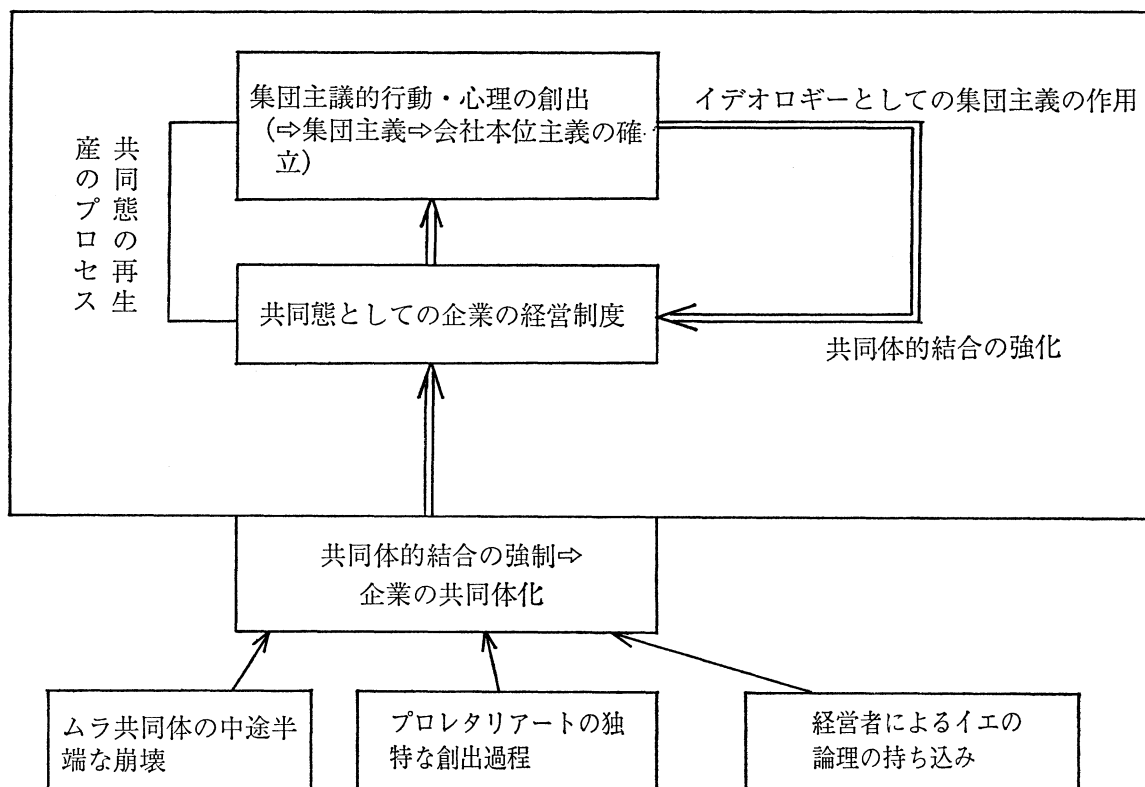


図4-3 企業の共同体化とその再生産のメカニズム

ように図式化できるのであろう。

具体的な経営制度の分析ならびに共同態としての日本型企業社会の人間関係の検討が今後の課題である。